

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО

«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой ЭиМ

Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Совершенствование деятельности организации на примере ПАО

Сбербанк

Руководитель

к.э.н. доцент

И.В. Панасенко

подпись, дата

должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

У.У. Хертек

инициалы, фамилия

Абакан 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретическая часть. Теоретические основы совершенствования деятельности организации.....	9
1.1 Направления совершенствования деятельности организации	9
1.2 Методы и инструменты совершенствования банковской деятельности.....	18
1.3 Проблемы и пути совершенствования деятельности кредитной организации	22
2 Аналитическая часть. Анализ деятельности ПАО Сбербанк	26
2.1 Характеристика ПАО Сбербанк	26
2.2 Анализ капитала ПАО Сбербанк.....	34
2.3 Оценка финансовых результатов деятельности ПАО Сбербанк	42
3 Проектная часть. Проблемы и предложения деятельности ПАО Сбербанк ...	44
3.1 Проблемы деятельности ПАО Сбербанк.....	44
3.2 Предложения по совершенствованию деятельности ПАО Сбербанк	47
Заключение	54
Список использованных источников	56
Приложение А–Г	58

ВВЕДЕНИЕ

Организация – сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Зачем организации нужны, как создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются, какие возможности открывают, почему их участники действуют так, а не иначе, - ответы на эти вопросы призвана дать теория организации, опирающаяся на обобщение новейшего мирового опыта.

Основной целью производственной, финансовой, коммерческой и иной деятельности любой организации является получение максимальной прибыли, поскольку развитие каждого хозяйствующего субъекта осуществляется за счет собственных и привлеченных средств. Принцип самоокупаемости и самофинансирования является основой существования хозяйствующего субъекта. Реализация цели возможна только при условии создания конкретных видов продукции, работ и услуг, удовлетворяющих постоянно растущие потребности общества. Анализ деятельности предприятия дает возможность вырабатывать необходимую стратегию и тактику его развития, на основе которых формируется производственная программа.

Современные организации отличаются большой сложностью, а также, значительными динамически изменяющимися во времени взаимосвязями. Для выбора рациональных или оптимальных экономических или технических решений в производстве и продвижении продукции на рынок необходимо знать

предысторию развития анализируемых организаций. Необходимость использования полной, достоверной и достаточной информации для оптимального управления производственными системами приобрела жизненную важность. Получить же техническую или экономическую информацию по заданным факторам можно только при детальном анализе деятельности предприятия.

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде.

Вследствие этого тема выпускной квалификационной работы, связанная с анализом и совершенствованием деятельности организации, является актуальной.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования – основная деятельность ПАО «Сбербанк».

Целью данной работы является осуществление анализа деятельности организации и в соответствии с этим разработка предложений по ее совершенствованию.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические основы совершенствования деятельности организации;
- 2) Изучить методы и направления совершенствования;
- 3) Выявить проблемы совершенствования деятельности организации;
- 4) Дать характеристику ПАО «Сбербанк»;
- 5) Провести анализ финансовой деятельности ПАО «Сбербанк»;
- 6) Разработать мероприятия, направленные на совершенствование деятельности банка на примере ПАО «Сбербанк».

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Направления совершенствования деятельности организации

Совершенствование деятельности организации является экономической категорией. Под этим понятием подразумевают результативность компании, которая может выражаться в:

- росте темпов производства;
- снижении затрат, налоговой нагрузки;
- повышение производительности труда и т. д.

Миссия компании- комплексное повышение экономической эффективности бизнеса, начиная с четкого формулирования миссии, видения и стратегии предприятия. За счет комплексного рассмотрения внешних условий, продукции предприятия, бизнес-процессов, функций, и других факторов; определенной организационной структуры предприятия, проведения генеральной линии повышения эффективности от предприятия в целом, до всех структурных подразделений, управляющих и работников. Каждое действующее предприятие уже имеет свою сложившуюся систему управления, свои инструментальные средства, свою инфраструктуру.

Можно выделить следующие основные направления кредитной организации, влияющие на совершенствование его деятельности:

- Система управления предприятием;
- Организационная структура предприятия;
- Бизнес-процессы;
- Кадры;
- Управление взаимоотношениями с клиентами, поставщиками, партнерами;
- Корпоративная информационная система предприятия;

1) Система управления предприятием

- Миссия, видение, стратегическое планирование;
- Система ключевых показателей предприятия;
- Системы планирования, бюджетирования, мотивации;
- Система мониторинга и анализа деятельности предприятия;
- Система корректирующих и предупреждающих действий.

2) Организационная структура предприятия

- Организационная структура и штатная расстановка;
- Положения о структурных подразделениях;
- Должностные инструкции руководителей и работников;
- Степень соответствия формальных документов практической деятельности.

3) Бизнес-процессы

- Описания бизнес-процессов;
- Соответствие бизнес-процессов организационной структуре предприятия;
- Степень соответствия формальных бизнес-процессов практической деятельности предприятия.

4) Кадры

- Квалификация;
- Система повышения квалификации;
- Соответствие занимаемой должности;
- Наличие взаимозаменяемости и кадрового резерва;
- Стабильность.

После вовлечения в процесс улучшения деятельности всего руководящего состава наступает пора привлечения служащих и рабочих. Это осуществляется начальником каждого подразделения, формирующим «группу улучшения работы» в составе подразделения. Как руководитель такой группы, начальник отвечает за обучение ее членов использованию тех методов улучшения работы, которым он уже обучен. Задачи группы улучшения работы - определение

результатов деятельности своего подразделения и внедрение системы, непрерывно совершенствующей деятельность.

От того, как организовано управление кадровым потенциалом, влияющее на успешность деятельности каждого работника, напрямую зависит эффективность деятельности предприятия. Таким образом, важнейшей задачей управления кадровым потенциалом становится закрепление и развитие персонала.

Эта задача включает в себя:

- рациональное распределение должностных обязанностей;
- профессиональное и должностное продвижение работников с учетом результатов оценки их деятельности и индивидуальных особенностей;
- регулярное повышение квалификации специалистов;
- создание других условий, мотивирующих работников к более эффективному труду;
- планирование карьеры.

Следовательно, в основе политики управления кадровым потенциалом должны лежать три фактора:

- 1) привлечение на работу высококвалифицированных специалистов;
- 2) создание условий, способствующих профессиональному развитию и закреплению на предприятии, в учреждении наиболее квалифицированных, опытных работников;
- 3) совершенствование организации управления.
- 5) Управление взаимоотношениями с клиентами, поставщиками, партнерами.

Важную роль играет также степень напряженности коммуникаций между потребителями услуг и сотрудниками организации. Общеизвестно, что большинство российских граждан, будучи клиентами различных организаций, сталкивались с проблемами плохого банковского обслуживания. Одним из основных показателей, характеризующих процесс работы с клиентами, является уровень обслуживания потребителей. Данный показатель является

интегральным, включающим ряд частных показателей (культура обслуживания потребителей, скорость обслуживания, спектр услуг, предоставляемых потребителям и т.д.) [8]

Большинство экспертов, при оценке качества обслуживания, рассматривают его исходя из затрат времени клиентов на приобретение услуг и условий, в которых потребитель совершает покупку.

Можно сделать вывод, что высокий уровень обслуживания клиентов, может быть достигнут лишь в результате тесного взаимодействия всех звеньев организации, снижения издержек потребления и предоставления разнообразных услуг населению.

Уровень обслуживания включает в себя следующие показатели:

- культура обслуживания клиентов;
- скорость обслуживания;
- стабильность ассортимента предлагаемых услуг;

Вовлечение поставщиков. В современных условиях почти все предприятия и организации хотя бы частично зависят от аутсайдеров, прежде всего поставщиков. Ни один успешный процесс улучшения деятельности не может осуществляться без содействия поставщиков.

6) Корпоративная информационная система предприятия.

7) Совершенствование качества работ путем их автоматизации

Приведенный примерный и неполный перечень говорит о сложности и многоплановости задачи. Все эти пути повышения эффективности должны рассматриваться комплексно. Повышение эффективности деятельности только в одном направлении может вообще не дать никакого положительного эффекта, так как расширившиеся в одном месте возможности, могут тут же упереться в другое узкое место предприятия.

Для повышения эффективности деятельности организация проводит комплексный анализ заказчика, выявляет недостатки, узкие места, неиспользованные возможности по всем направлениям деятельности, и разрабатывает соответствующие комплексные мероприятия, организационные,

и организационно-технические. Принимает активное участие во внедрении этих мероприятий, в мониторинге результатов, проведении дополнительных работ по результатам опытной эксплуатации.

Для исправления сложившейся ситуации в организации и для более эффективной работы в дальнейшем, руководству следует принимать меры по наращиванию собственного капитала, прежде всего, по увеличению прибыли, т.к. прибыль создаст базу для самофинансирования, является источником погашения обязательств организации перед банком и другими кредиторами, это позволяет уменьшить краткосрочные обязательства. [23]

Первые модели измерения и оценки результатов деятельности появились в 1920-х гг. и были достаточно простыми в расчетах. Наиболее ранняя модель, получившая огромную популярность, была разработана инженером компании DuPont. В 1918 г. Ф.Д. Браун получил задание проанализировать финансовое положение компании, 23% акций которой были выкуплены корпорацией DuPont, Браун понял математическую связь между обычно просчитываемыми коэффициентами, коэффициентом рентабельности продаж (показатель прибыльности), ресурсоотдачи (показатель эффективности) и рентабельностью активов. [8]

Произведение коэффициента рентабельности продаж и ресурсоотдачи равнялось ROA, в этом заключалась теоретическая основа модели. В то время максимизация показателя ROA была общей корпоративной целью. На показатель влияли как рентабельность, так и эффективность использования ресурсов, привело к разработке системы планирования и контроля над всеми операционными решениями внутри фирмы. Это стало доминирующей формой финансового анализа вплоть до 1970-х гг. Более расширенную модель DuPont можно представить следующим образом:

$$ROA = P_{np} \times O_{бA} = \frac{ЧП}{BP} \times \frac{BP}{A} = \frac{ЧП}{BP} \times \frac{BP}{OC + COC} = \frac{BP}{OC + ПЗ + ДЗ + ДС - КО} \quad (1.1)$$

где Рпр - рентабельность продаж; ОБА - оборачиваемость активов; ЧП - чистая прибыль; ВР - выручка от реализации; А - активы; СОС -собственные оборотные средства; ОС - основные средства; ПЗ -производственные запасы; ДЗ - дебиторская задолженность; ДС - денежные средства; КО - краткосрочные обязательства.

Начиная с 1970-х гг., общепринятой целью становится «максимизация богатства собственников фирмы», и фокус перемещается с показателя ROA на показатель ROE - рентабельность акционерного капитала. Это привело к первому основному изменению в первоначальной модели DuPont. В дополнении к прибыльности и эффективности способ финансирования деятельности фирмы (соотношение собственных и заемных средств), то есть использование «левериджа», становится третьей сферой внимания финансовых менеджеров. Появился новый коэффициент, названный мультипликатором акционерного капитала, или рентабельностью акционерного капитала, рассчитываемый как отношение активов к акционерному капиталу. Модифицированная модель DuPont стала выглядеть следующим образом:

$$ROE = ROA \times \frac{A}{A_K K} \quad (1.2)$$

где $A_K K$ - акционерный капитал.

Данная модель отражает взаимосвязь между отчетом о прибылях и убытках, активом баланса и пассивом баланса и используется для разработки стратегий улучшения показателя ROE.

В 1970-х гг. начинают использовать показатели доходности акций компаний - чистая прибыль на акцию (EPS) и коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли (P/E).

EPS - чистая прибыль на акцию, представляет собой отношение чистой прибыли, уменьшенной на величину дивидендов по привилегированным акциям, к общему числу обыкновенных акций:

$$EPS = \frac{ЧП - D_{na}}{OA} \quad (1.3)$$

где Д – дивиденды, ОА – число обыкновенных акций.

Рост этого показателя обычно способствует увеличению операций с ценными бумагами данной компании, повышению ее инвестиционной привлекательности. Повышение цены косвенно приносит доход эмитенту, повышая доход от капитализации, стимулируя держателей акций реинвестировать свои прибыли в активы компании. Вместе с тем этот показатель не лишен недостатков, основным из которых является пространственная несопоставимость ввиду неодинаковой рыночной стоимости акций различных компаний.

Сейчас в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы стали не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволила бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения планирования и совершенствования деятельности организации путем введения инноваций и расширения сфер действия.

Но для того, чтобы внести истинный вклад в развитие и успех организации, цели должны обладать рядом характеристик:

1) Цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2) Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3) Цель должна быть достижимой – чтобы служить улучшению деятельности кредитной организации.

4) Множественные цели организации должны быть взаимноподдерживающими – действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Таблица 1.1– Критерии по усовершенствованию деятельности кредитной организации

Финансовые цели	Стратегические цели
Быстрый рост доходов	Увеличение доли рынка
Быстрый рост денежных поступлений	Более высокое и надежное положение в отрасли
Более высокие дивиденды	Повышение качества продукции
Более широкие пределы получения прибыли	Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
Увеличение прибыли на вложенный капитал	Расширение и улучшение номенклатуры продукции
Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам	Повышение репутации компании среди клиентов
Увеличение притока денежных средств	Признание компании лидером в области технологий
Повышение цены акций	Повышение конкурентоспособности на международных рынках
Признания прочного финансового положения фирмы	Увеличение возможностей роста
Более диверсифицированная база для получения прибыли	Полное удовлетворение запросов клиентов
Стабильный доход в периоды экономических спадов	

На таблице 1.1 показаны основные критерии по усовершенствованию деятельности банка.

Путей усовершенствования деятельности кредитной организации много, но, если разобраться, путь только один. Деятельность каждой организации многогранна и имеет самые разные аспекты, но все они тесно связаны между собой. Что будет если убрать все взаимосвязи между элементами здания? Ваше «здание» превратится в груду кирпичей. Можно, конечно, чистить, шлифовать

каждый кирпичик в отдельности, но, в целом, это практически ничего не даст. Необходим комплексный проект «здания», который и определит, и все элементы и все взаимосвязи между ними. Только после этого можно заниматься отдельными элементами, но с обязательным учетом всех их взаимосвязей.

1.2 Методы и инструменты совершенствования банковской деятельности

Совершенствование деятельности организаций требует использования комплекса мероприятий для повышения платежеспособности, финансовой устойчивости и эффективности деятельности и предполагает разработку стратегии финансового оздоровления, соответствующих программ и планов на основе избранных с этой целью методов.

Для выбора методов повышения эффективности необходимы четкие критериальные оценки. Выбор метода зависит и от желаемого результата: реструктуризации имущества предприятия, реализации возможностей увеличения уставного капитала, ликвидации задолженности по заработной плате и так далее.

На выбор метода оказывает влияние и региональная специфика: особенности местного законодательства, прежде всего налогового, возможности получения дополнительной финансовой поддержки со стороны местных властей. Важно учитывать размер и возраст предприятия.

Важным источником совершенствования деятельности банка является факторинг, то есть уступка банку или факторинговой компании права на востребование дебиторской задолженности, или договор-цессия, по которому предприятие уступает свое требование к дебиторам банку в качестве обеспечения возврата кредита, тем самым повышается финансовая эффективность организации.

Одним из эффективных методов обновления материально-технической базы предприятия является лизинг, который не требует полной единовременной оплаты арендуемого имущества и служит одним из видов инвестирования. Использование ускоренной амортизации по лизинговым операциям позволяет оперативно обновлять оборудование и вести техническое перевооружение производства. Привлечение кредитов под прибыльные проекты, способные нести предприятию высокий доход, также является одним из резервов финансового оздоровления предприятия.[15]

Большую помощь в улучшении деятельности банка может оказать маркетинговый анализ по изучению спроса и предложения, рынков сбыта и формированию на этой основе оптимального «ассортимента»услуги структуры обслуживания клиентов.

Одним из основных и наиболее радикальных направлений совершенствования является поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности и достижению безубыточной работы за счет более полного использования производственной мощности, повышения качества и конкурентоспособности продукции или услуг, снижения себестоимости, рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращения непроизводительных расходов и потерь.

Например, эффективное функционирование акционерных обществ определяется рядом обстоятельств: одни обусловлены самой сущностью акционерного общества, другие – умением вести его производственную, коммерческую и хозяйственную деятельность.

К первым относятся: степень правовой защищенности прав акционеров от недобросовестных действий управляющих, наличие реальной возможности контроля хозяйственной деятельности и управления со стороны акционеров. Так, изменение устава и размеров уставного капитала, избрание руководящих органов, утверждение годовых результатов деятельности, реорганизация и ликвидация общества должны быть в исключительной компетенции собрания акционеров. Данные факторы создают условия для проведения эффективной

инвестиционной политики за счет широкого привлечения средств внутренних и внешних акционеров.

Ко второй группе обстоятельств, следует в первую очередь отнести сокращение издержек производства, повышение качества выпускаемых изделий, оптимальную маркетинговую политику и многое другое, т.е. все то, что влияет на эффективность деятельности любой производственной и коммерческой структуры.

Если речь идет о кредитных организациях, то одни делают ставку на качество обслуживания клиентов и индивидуальный подход к каждому клиенту. Другие, наоборот - на массовость обслуживания клиентов, разработку стабильных и масштабных технологий и бизнес-процессов. На конец отдельные банки предпочитают привлекать и удерживать клиентов качеством продуктов в узком его понимании (выгодными тарифами, условиями договоров и т.п.).

Необходимо эффективно и сбалансировано реализовать все способы. Существует ряд факторов, влияющих на отношение клиента к банку.

1) Надежность банков и организаций, с которыми работает клиент. Этот фактор считается главным. После банковского кризиса 1998 г. именно эта составляющая приоритетна при выборе клиентом банка, страховой или инвестиционной компании.

2) Ожидание высокого качества обслуживания, комплексность обслуживания. Клиент не хочет взаимодействовать по спектру своих потребностей со множеством банков или компаний. Идеальный вариант, когда клиентские запросы решаются в одном месте, в сотрудничестве с одними и теми же специалистами, а лучше - с одним специалистом широкого профиля. Вот почему клиенты предпочитают банки, которые берут на себя дополнительную нагрузку по максимальному обеспечению их запросов и пожеланий. Речь идет о кредитных картах, чеках, аккредитивах, векселях и других инструментах и о таких видах банковского обслуживания клиентов, как операции факторинга, финансового лизинга, хеджирования рисков клиента и др. Чем шире спектр подобных инструментов, тем понятнее преимущества

каждого из них для конкретного клиента. Чем шире возможности банка, тем выше удовлетворенность клиента своим взаимодействием с данным банком [5].

3) Безопасность клиента, в том числе сохранение конфиденциальности переговоров и сделок, обеспечение безопасности в офисе и на автостоянках, при хранении ценностей и информации о клиенте и его счетах, финансовых возможностях. Эта составляющая реализуется за счет комплекса технических средств (в том числе в области информационных технологий), хорошо обученного персонала, умеющего работать с конфиденциальной информацией. Критерии оценки уровня безопасности клиента в конкретном банке - имеющиеся прецеденты в данной области, реальная репутация банка.

4) Информационное обеспечение. Речь идет об информации как о товарах и услугах, их ценах и объемах, так и о состоянии самого банка, его надежности, стабильности.

5) Имидж банка. Здесь все играет серьезную роль: внешний вид банка и его сотрудников, методика представления товара, надежность. На имидж банка серьезно работает общественное мнение. Как показывают исследования консалтингового центра IMD, наиболее опасны для имиджа неудовлетворенные клиенты. Кроме того, определенное влияние на имидж банка оказывает степень прозрачности и доступности отчетности о результатах его работы [9].

Мировой опыт и российская практика показывают, что инвестиции в совершенствование деятельности и качества обслуживания клиентов рассматриваются как приоритетные и влияют на стабильность роста доходов организации. Наличие лояльности - благоприятного отношения потребителей к данной организации и ее продуктам, служит основой для получения стабильного объема продаж, что в свою очередь является стратегическим показателем успешности организации.[8]

Качество обслуживания как элемент бизнес-коммуникаций получает свое развитие по мере насыщения рыночной инфраструктуры коммерческими банками и обострения конкурентной борьбы. Растет необходимость в комплексном, стратегическом отношении к клиентам, что превращает качество

обслуживания в один из необходимых факторов конкурентоспособности коммерческого банка на рынке.

Необходимо также иметь в виду, что качество обслуживания тесно связано с экономической эффективностью деятельности банка в целом.[6]

1.3 Проблемы и пути совершенствования деятельности кредитной организации

В современных условиях эффективность деятельности российских организаций во многом зависит от мер, принимаемых государством на данном этапе развития экономики. Для решения важных задач российской экономики создаются нормативно-правовые базы, обеспечивается надлежащий правопорядок в стране и ее национальная безопасность, стабилизируется экономика, обеспечиваются социальные защиты и социальные гарантии, защита конкуренции, разработка, принятие и организация выполнения хозяйственного законодательства.

В России сложился недостаточный по значению механизм государственного регулирования и контроля. При этом опыт зарубежных стран свидетельствует о значительной роли государства в организации и регулировании внешнеэкономической деятельности, она становится особо важной в периоды экономических и других трудностей, спадов деловой активности и кризисов в мировой и национальной экономике.[12]

Одной из важнейших проблем государственной поддержки развития организаций в России является кредитование. Кредиты, как правило, предоставляются только под залог или поручительство, которые не всегда могут предоставить. Союзы малых предприятий и специальные фонды в настоящее время не выступают поручителями по кредитам, получаемым этими предприятиями. В особо трудном положении оказываются частные малые организации и фирмы, так как коммерческие банки требуют залоговое обеспечение выданных финансовых ресурсов. Невозможность и сложность

получения кредитов, в свою очередь, исключает способность конкурировать организациям между собой.

Сложная ситуация с обновлением материально-технической базы организаций. Ежегодно, обновление технических средств составляет от 1,3 до 4 %, не более. Одной из причин низкого уровня обновления технической базы является высокая стоимость финансовых ресурсов, отсутствие заинтересованности собственников в инвестировании своих средств в модернизацию и обновление основных фондов.[18]

Дополнительные трудности могут быть связаны:

- с недостатком финансирования или невозможностью получить доступ к инвестиционным источникам;
- с отсутствием компетенций у сотрудников организации, что не позволяет реализовать намеченные планы;
- с отсутствием системы стратегического планирования в организации и аналитики за предыдущие годы осуществления работ.

Пути совершенствования деятельности организации весьма разнообразны. Основные способы, позволяющие увеличить прибыль организации, сводятся к следующему:

- снижение затрат, добиться которого можно путём сокращения ценовых условий по закупкам, оптимизации производства, сокращения персонала или уровня оплаты труда;
- модернизация процессов или всего производства, которая позволяет добиться повышения производительности труда, снижения объёмов перерабатываемого сырья, отходов, автоматизации большинства операций;
- изменения в организационной системе, способные затрагивать структуру управления, принципы обслуживания клиентов, коммуникации и т. д.;
- усиление маркетинговых коммуникаций, когда задачей является максимальный рост объёмов сбыта товара, изменение отношения к организации, нахождение новых возможностей для производства.

Каждое из этих направлений может быть детализировано и имеет свои методы работы. Вся система управления в компании должна быть настроена так, чтобы на любом уровне сотрудники выступали с инициативой, приводящей к повышению экономической эффективности.

Зачастую комплекс мероприятий, которые должны повысить эффективность работы, затрагивает сразу все блоки деятельности. Такой системный подход позволяет использовать синергетический эффект.

Если руководство предприятия заинтересовано в том, чтобы добиваться улучшенных результатов, оно должно анализировать информацию о состоянии внешней и внутренней среды. Тогда будет понятно, какие из существующих факторов необходимо использовать во благо будущему стратегическому развитию. К ним можно отнести:

- Минимальное задействование ресурсов. Чем меньше используются технологии, оборудование, персонал при сохранении объёмов выпуска продукции, тем эффективнее организация.
- Повышение эффективности персонала за счёт оптимизации структуры, повышения квалификации и обучения, поиска более компетентных кадров, изменения мотивационной системы.
- Усиление социально-психологических факторов. Использование инструментов децентрализации в управлении может стать хорошим толчком для развития.
- Применение результатов научно-технического прогресса. Игнорирование современных технологий или отговорки от их внедрения в связи с необходимостью инвестиций приводят к снижению конкурентоспособности и возможной ликвидации впоследствии. Опасаясь неблагоприятной экономической ситуации в текущем периоде, компании часто закрывают себе дорогу для развития в будущем.
- Использование диверсификации, кооперации и других стратегий, позволяющих применять существующие ресурсы в разных проектах.

- Привлечение инвестиционного капитала и других механизмов стороннего финансирования. Даже приватизация способна открыть пути повышения эффективности деятельности предприятия.

Все эти факторы приводят не только к росту экономической, но и управленческой эффективности деятельности. Чтобы отслеживать результативность проводимой работы, следует наметить сроки контроля и показатели, которые будут проверяться.

Для того чтобы оценить воздействие факторов на улучшение деятельности предприятия, необходимо проведение анализа. С помощью экономического анализа можно изучить и оценить факты и процессы основной деятельности предприятия. Но сами по себе факты, чаще всего мало что могут объяснить, именно поэтому задача экономического анализа состоит не только в том, чтобы их найти и определить, но и в том, чтобы раскрыть сущность явлений и существующую между ними взаимосвязь, а также выяснить причины из возникновения и тенденции их развития. Для того, чтобы сделать выводы от изучения экономических явлений, необходимо применение научных методов исследования.

Из всего выше сказано следует то, что существует множество факторов, которые оказывают влияние на деятельность предприятия, соответственно и ряд методологических подходов экономического анализа, с помощью которых возможно наиболее полное описание исследуемых факторов.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО СБЕРБАНК

2.1 Характеристика ПАО Сбербанк

Банк является публичным акционерным обществом. Он был основан в 1841 году и с этого времени осуществлял операции в различных юридических формах. Банк зарегистрирован и имеет юридический адрес на территории Российской Федерации. Основным акционером Банка является Центральный банк Российской Федерации («Банк России»), котором по состоянию на 31 декабря 2017 года принадлежит 52,3% обыкновенных акций Банка или 50,0% плюс одна акция от количества выпущенных и находящихся в обращении обыкновенных и привилегированных акций Банка (31 декабря 2016 года: 52,3% обыкновенных акций Банка или 50,0% плюс одна акция от количества выпущенных и находящихся в обращении обыкновенных и привилегированных акций Банка).

По состоянию на 31 декабря 2017 года Наблюдательный Совет Банка возглавляет С.М. Игнатьев, Председатель Банка России в период с 2002 года по 2013 год. В Наблюдательный Совет Банка входят представители основного акционера Банка и других акционеров, а также независимые директора. Банк работает на основании генеральной банковской лицензии, выданной Банком России, с 1991 года. Банк также имеет лицензии, необходимые для хранения и осуществления торговых операций с ценными бумагами, а также проведения прочих операций с ценными бумагами, включая брокерскую, дилерскую деятельность, функции депозитария.

Деятельность Банка регулируется и контролируется Банком России, который является единым регулятором банковской, страховой деятельности и финансовых рынков в Российской Федерации. Банки / компании Группы осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством своих стран.

Основным видом деятельности Группы являются корпоративные и розничные банковские операции. Данные операции включают (но не ограничиваются) привлечение средств во вклады и предоставление коммерческих кредитов в свободно конвертируемых валютах и местных валютах стран, где банки – участники Группы осуществляют свои операции, а также в российских рублях; предоставление услуг клиентам при осуществлении ими экспортных / импортных операций; конверсионные операции; торговлю ценными бумагами и производными финансовыми инструментами[8].

ПАО «Сбербанк РФ» - это универсальный коммерческий банк. Он предоставляет своим клиентам услуги, связанные с привлечением средств во вклады, кредитованием, расчетно-кассовым обслуживанием физических и юридических лиц:

- 1) Инкассация денежных средств.
- 2) Купля-продажа иностранной валюты.
- 3) Покупка, продажа, учет и хранение ценных бумаг.
- 4) Продажа и покупка драгоценных металлов (золото, серебро).
- 5) Открытие и ведение банковских счетов.
- 6) Операции по вкладам физических лиц (денежные переводы в рублях и в иностранной валюте со счета по вкладу и без открытия счета, оформление завещательного распоряжения, оформление доверенности, прием и выдача со вклада денежных средств, списание денежных средств со вклада, розыск вклада, выдача дубликата сберкнижки,).
- 7) Расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц (зачисление и списание средств со счета, перечисление со счета по поручению клиента, перечисление со счета налоговых и приравненных к ним платежей в бюджет, открытие счета, закрытие счета, обслуживание счета, выдача чековой книжки, прием и выдача наличных денег на счет и т.д.).
- 8) Прием и перечисление коммунальных, налоговых и других платежей.
- 9) Предоставление кредитов физическим и юридическим лицам.

- 10) Предоставление в аренду индивидуальных сейфов физическим и юридическим лицам для хранения документов и ценностей.
- 11) Оказание консультационных услуг.
- 12) Обслуживание пластиковых карточек.
- 13) Зачисление поступившей гражданам заработной платы, пенсий, пособий во вклады.
- 14) Осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц по их банковским счетам и т.д.

Группа осуществляет свою деятельность, как на российском, так и на международном рынках.

По состоянию на 31 декабря 2017 года деятельность Группы на территории Российской Федерации осуществляется через Сбербанк, который имеет 14 (31 декабря 2016 года: 14) территориальных банков, 78 (31 декабря 2016 года: 79) отделений территориальных банков и 14 312 (31 декабря 2016 года: 15 016) филиалов, а также через основные дочерние компании, расположенные в Российской Федерации: АО «Сбербанк Лизинг», ООО «Сбербанк Капитал», компании бывшей Группы компаний «Тройка Диалог», АО «Негосударственный Пенсионный Фонд Сбербанка», ООО Страховая компания «Сбербанк страхование жизни», ООО Страховая компания «Сбербанк страхование», ООО «Сбербанк Факторинг» и «Сетелем Банк» ООО (бывший «БНП Париба Восток» ООО). Деятельность Группы за пределами Российской Федерации осуществляется через дочерние банки, расположенные в Турции, Украине, Республике Беларусь, Казахстане, Австрии, Швейцарии и прочих странах Центральной и Восточной Европы, а также через отделение в Индии, представительства в Германии и Китае и компании бывшей Группы компаний «Тройка Диалог», расположенные в США, Великобритании, на Кипре и ряде других стран.

Фактическая численность сотрудников Группы (полных штатных единиц) по состоянию на 31 декабря 2017 года составила 310277 человек (31 декабря 2016 года: 319 153 человек).

Зарегистрированный адрес и место ведения деятельности. Банк зарегистрирован по следующему адресу: ул. Вавилова, 19, Москва, Российская Федерация.

Валюта представления отчетности. Данная консолидированная финансовая отчетность представлена в российских рублях (далее по тексту – «рубли»).

Наибольшая часть операций Группы осуществляется на территории Российской Федерации. Российская экономика в 2017 году продолжила восстанавливаться после кризиса. Экономика адаптировалась к ухудшению конъюнктуры на рынке нефти и газа и международным секторальным санкциям, введенным против Российской Федерации. [8]

Динамика ВВП вернулась в положительную зону, и рост ВВП по итогам 2017 года составил 1,5%¹ по отношению к 2016 году, в то время как по итогам 2016 года падение ВВП составило 0,2%¹

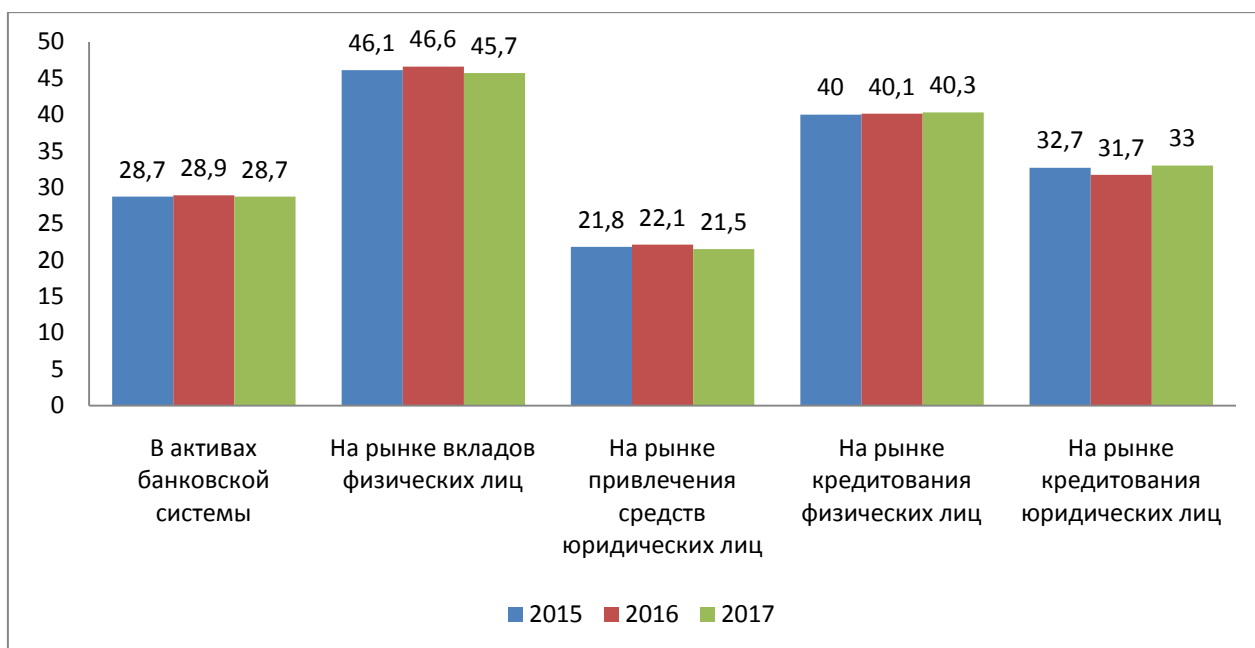


Рисунок 2.1 – Доля ПАО Сбербанк на Российском рынке

Доля ПАО Сбербанк на Российском рынке за анализируемый период в активах банковской системы осталась на прежнем уровне, на рынке вкладов физических лиц отмечается небольшое сокращение на 0,9%, на рынке привлечения средств юридических лиц также отмечается сокращение на 0,3%.

На рынке кредитование юридических лиц отмечается небольшой рост на 0,3% и на рынке кредитования юридических лиц на 0,3%.

Корпоративное управление лежит в основе всей системы управления и контроля Сбербанка и включает в себя организационную модель, внешние и внутренние механизмы мониторинга и контроля, а также корпоративные ценности и руководящие принципы. Совершенствование и развитие практики корпоративного управления является безусловным приоритетом для Сбербанка и находится в зоне внимания и контроля Наблюдательного совета.

На 2017 год фактическая численность сотрудников Группы составила 310,3 тыс. человек.

Далее в этом разделе информация представлена по наиболее крупным участникам Группы, оказывающим значимое влияние на регионы присутствия, и охватывает 95% от общей численности сотрудников, таблица 2.1

Таблица 2.1 – Фактическая численность сотрудников ПАО Сбербанк

тыс. человек

Показатели	Анализируемый период			Отклонения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	В %	+, -
ПАО Сбербанк	271231	259999	251701	97,8	19530
Дочерние банки и компании	38935	42355	45766	117,5	6831

Анализ фактической численности сотрудников ПАО Сбербанка было выявлено сокращение численности с 2015г. по 2017г. на 2,2% или на 19530 сотрудников. А, по дочерним банкам и компаниям наоборот отмечается рост сотрудников на 17,5% или на 6831 сотрудников.

Возрастной состав банка в основном молодые сотрудники в возрасте от 20 до 50 лет. Также что по сотрудниками, что по руководящему составу в основном в банке работают женщины.

Таблица 2.2 – Текучесть сотрудников ПАО Сбербанк

Показатели	Анализируемый период			Отклонения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	В %	+, -
Текучесть кадров в дочерних банках и компаниях	28,1	24,3	24,4	86,8	3,7
Текучесть кадров в ПАО Сбербанк	12,8	11,9	12,6	98,4	-0,2
Текучесть кадров по Группе	14,6	13,5	14,3	97,9	-0,3

Анализ текучести сотрудников Группы показывает, что текучесть кадров в 2017г. сокращается по сравнению с 2015г. на 0,1%, текучесть кадров в ПАО Сбербанк 0,6% и текучесть кадров в дочерних банках в компаниях на 13,2%.

Итак, политика ПАО Сбербанка в части управления кадрами и в рамках реализации новой Стратегии 2020 ПАО Сбербанк начал работу по формированию нового подхода к управлению персоналом, основанного на выстраивании удобного, понятного и персонализированного. Он начинается с момента знакомства со Сбербанком, продолжается при его найме, дальнейшем развитии, продвижении и не заканчивается даже после его ухода из банка.

ПАО Сбербанк на практике убедились, что впечатление сотрудников о работе в Сбербанке и отношении работодателя к ним влияет на качество клиентского опыта. Поэтому эффективное взаимодействие с персоналом и уважительное отношение к каждому сотруднику способствуют повышению эффективности взаимодействия с клиентами.

ПАО Сбербанк совершенствует процесс найма персонала, стремясь сделать его более удобным, быстрым и эффективным как для кандидатов, так и для банка. В настоящий момент ПАО Сбербанк работает над оптимизацией инструментов отбора и оценки потенциальных сотрудников.

Результативность различных категорий сотрудников оценивается по специальным критериям:

оценка руководителей включает два параметра: выполнение установленных КПЭ (ключевых показателей эффективности в рамках текущей и проектной деятельности) и ППР (приоритетных проектов руководителя);

результативность специалистов определяется на основании оценки выполнения целей непосредственным руководителем;

сотрудники фронт-офисов получают оценки результативности на основе выполнения показателей продаж, уровня удовлетворенности клиентов и иных индикаторов.

Банк много сил прикладывает для улучшения условий труда сотрудников, для обеспечения конкурентоспособного размера оплаты труда и состава пакета льгот. По результатам опроса вовлеченности— 2017 сотрудники высоко оценивают систему вознаграждения в банке (на 25 п.п. выше, чем в успешных мировых компаниях).

Заработная плата сотрудников состоит из базового оклада и переменной части. В 2017 году была утверждена новая редакция Положения о выплате работникам ПАО Сбербанк вознаграждения по итогам работы за год. В нем зафиксировали были изменения, направленные на упрощение и повышение справедливости системы вознаграждения.

Ежегодно проводятся исследование заработных плат конкурентных компаний и по итогам исследования повышается заработная плата в тех подразделениях, где она оказалась ниже рыночного уровня. В 2017 году были пересмотрены уровни заработных плат сотрудников на основе региональной специфики и личной эффективности каждого сотрудника. По результатам данного пересмотра рост заработных плат составил не менее 6%, а в ряде регионов – не менее 10%. Всего в 2017 году расходы на оплату труда в Сбербанке увеличились на 4,8% по сравнению с 2016 годом.

Переменная часть заработной платы сотрудников напрямую зависит от оценки, учитывающей результативность и соответствие корпоративным ценностям Сбербанка. Также банк старается разрабатывать дополнительные механизмы премирования.

Политика банка направлена на сохранение лидирующего положения на рынке банковских услуг. Специалистами банка разрабатываются механизмы сохранения и приумножения средств клиентов. В отношении среднего класса банк рассчитывает на реализацию банковских услуг, которые станут действенным инструментом не только в укреплении материального положения данной социальной группы, но и будут способствовать дальнейшему росту ее благосостояния. В настоящее время Восточно-Сибирский банк продолжает развитие отношений с клиентами с высоким уровнем дохода, создавая комфортные, надежные, а главное экономически эффективные условия сотрудничества.

Потенциальные клиенты банка— это экономически активное население региона, работающее в различных сферах бизнеса. Банк работает на всех сегментах рынка с клиентами разного уровня доходов. И в зависимости от их потребностей предлагает наиболее интересные им продукты и услуги. В сегменте крупного бизнеса банк разрабатывает индивидуальные схемы работы с клиентами. В сегменте среднего и малого бизнеса банк развивает новые технологии работы с целью повышения качества и увеличения времени на общение с клиентом.

Привлечению клиентов, созданию системы долгосрочного взаимовыгодного партнерства с ними будет способствовать развитие и внедрение программ поддержки индивидуальных операций клиентов на финансовых рынках, доверительное управление средствами клиента, финансовое консультирование, брокерское и агентское обслуживание, использование передовых информационных технологий, в том числе Интернета.

В целях улучшения качества обслуживания клиентов банк активно развивает альтернативные каналы продаж и постоянно работает над расширением спектра услуг на устройствах самообслуживания и банкоматах. Список получателей платежей постоянно расширяется. Услуга приема

платежей населения реализована как на банкоматах, так и информационно-платежных терминалах Банка.

2.2 Анализ капитала ПАО Сбербанк

Чистая прибыль Группы Сбербанка России по МСФО в 2017 году выросла до 748,7 млрд. рублей, что на 38,2% выше показателя 2015 года.

Операционный доход Группы до вычета резервов под обесценение в 2017 году увеличился на 12,1% — до 1 903,3 млрд рублей — как за счет чистого процентного дохода, так и чистого комиссионного дохода. В 2017 году расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов снизились на 16,1% до 287,3 млрд рублей против 342,4 млрд рублей в 2015 году.

Операционные расходы в 2017 году показали снижение на 0,7% до 672,8 млрд рублей, вызванное в основном изменением методологии по расчету амортизационных отчислений по основным средствам и расходов на информационные услуги. Без учета данных изменений сумма операционных расходов составила бы 694,1 млрд рублей, рост за год составил бы 2,4%

Таблица 2.3 – Анализ показателей по балансу ПАО Сбербанк

млн.руб.

Показатели	Анализируемый период			Отклонения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	В %	+, -
1	2	3	4	5	6
Кредиты юридическим лицам	12 262 654	11 333 111	11 990 850	97,7	-271 804
Кредиты физическим лицам	4 134 723	4 336 951	4 925 136	119,1	790 413
Резервы на возможные потери по кредитам клиентов	997 377	1 008 628	1 060 767	106,3	63 390

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6
Вложения в ценные бумаги	2 271 497	2 063 840	2 527 263	111,2	255 766
Средства физических лиц	10 859 253	11 449 809	12 124 797	111,6	1 265 544
Средства юридических лиц	6 737 828	5 401 777	5 642 651	83,7	-1 095 177
Собственные средства	2 328 153	2 828 921	3 380 794	145,2	1 052 641
Капитал базовый	1 756 562	2 268 723	2 645 835	150,6	889 273
Капитал основной	1 756 562	2 268 723	2 645 835	150,6	889 273
Капитал общий	2 658 051	3 124 381	3 688 045	138,7	1 029 994

Кредиты юридическим лицам сократились на 2,3%, кредиты физическим лицам наоборот увеличились, рост составил 19,1%. По вложениям в ценные бумаги также отмечается рост и составляет 11,2%.

По средствам юридических отмечается, произошло снижение на 16,3%, а средства физических лиц наоборот возросли, рост составил 11,6%.

Собственные средства банка возросли на 45,2%. Соответственно увеличились и капитал базовый на 50,6%, капитал основной на 50,6% и общий капитал на 38,7%.

Таблица 2. 4 – Анализ активов ПАО Сбербанк

млн.руб.

Показатели	Анализируемый период			Отклонения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	В %	+, -
1	2	3	4	5	6
Денежные средства	402 012	614 848	628 718	156,4	226 706
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	965 212	967 161	747 906	77,5	-217 306
Средства в кредитных организациях	-	347 942	299 995	86,2 (2017/2016)	-47947 (2017/2016)
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	60 574	141 343	91 468	151,0	30 894

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6
Чистая ссудная задолженность	17 361 300	16 221 622	17 466 111	100,6	104 811
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	1 658 914	2 268 613	2 517 864	151,8	858 950
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	545 846	455 961	645 442	118,2	99 596
Требования по текущему налогу на прибыль	3 378	8 124	372	11,0	-3 006
Отложенный налоговый актив	13 967	-	21 311	152,6	7 344
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	482 933	469 120	483 555	100,1	622
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	5 893	8 076	11 364	192,8	5 471
Прочие активы	314 560	217 263	251 808	80,0	-62 752
Всего активов	25 608 231	2 122 1078	23 158 919	90,4	-2 449 312

Анализ активов в таблице показал, что активы за анализируемый период сократились на 9,6% или на сумму -2449312 млн. руб. Основное снижение произошло по требованиям по текущему налогу на прибыль, а именно на 89%, также сократились средства кредитных организаций в ЦБ РФ на 22,5% и по прочим активам на 20%.

Остальные же показатели по активам наоборот улучшились, в частности финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток возросли на 51,8%, Долгосрочные активы, предназначенные для продажи на 92,8%, отложенный налоговый актив возрос на 52,6%, чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения на 18,25 и также

возросли самые ликвидные активы, а именно денежные средства, здесь рост произошел на 56,4% или на 226706 руб.

Итак, даже если активы многие показатели по активам улучшились, но все же, как выше было отмечено в банке за анализируемый период произошло сокращение активов на 9,6%. Так же, данные изменения можно увидеть на рис. 2.2

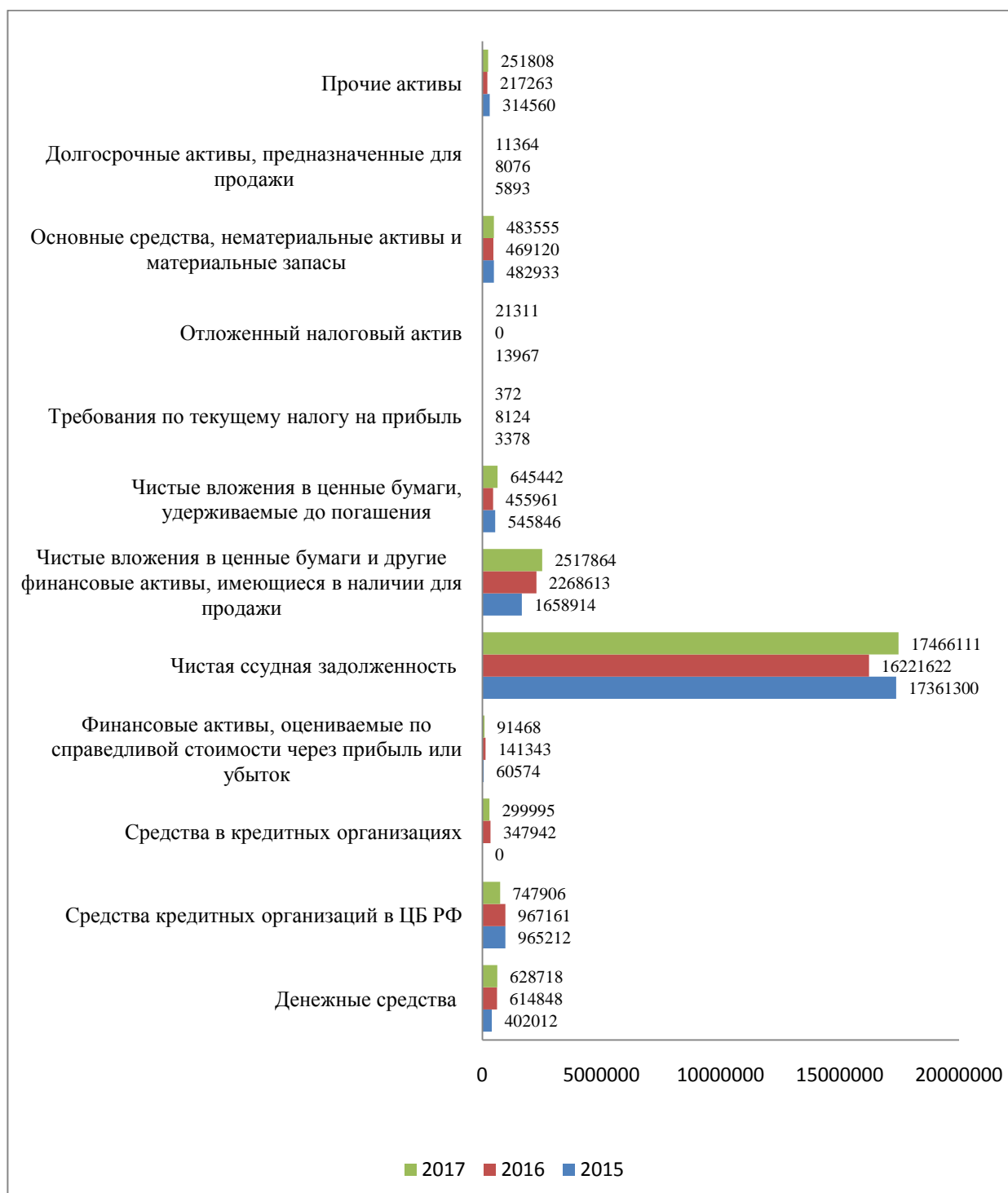


Рисунок 2.2 - Анализ активов ПАО Сбербанк за 2015-2017гг., в млн. руб.

Из рисунка 2.2 видно, что наибольшая доля активов приходится на чистую ссудную задолженность и чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи. За анализируемый период чистая ссудная задолженность осталась практически на одном уровне, рост составил только на 0,6%.

Далее будет проделан анализ пассивов банка.

Таблица 2.5 - Анализ пассивов ПАО Сбербанк

млн. руб.

Показатели	Анализируемый период			Отклонения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	В %	+, -
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	545 900	581 160	591 164	108,3	45 264
Средства кредитных организаций	500 000	364 499	464 380	92,8	-35 620
Средства клиентов, не являющимися кредитными организациями	17 754 600	16 881 988	17 742 620	99,9	-11 980
Вклады, (средства) физ. лиц, в т.ч. индив. предпр	12 043 700	10 758 600	11 777 377	97,7	-266 323
Выпущенные долговые обязательства	137 831	600 931	575 341	417,4	437 510
Обязательства по текущему налогу на прибыль	66 833	5 771	11 241	16,8	-55 592
Отложенное налоговое обязательство	13 200	17 878	0	0	-13 200
Прочие обязательства	398 038	280 194	270 017	67,8	-128 021
Резервы на возмещение потери по усл.обяз. кредитного характера, пр.возм. потерям и операции с резидентами офшорных зон	32 360	42 145	62 686	193,7	303 26
Всего обязательств	24959 766	18892157	19799772	79,3	-5159994

Проделанный анализ пассивов показал также сокращение за анализируемый период 20,7%. Основное снижение пассивов произошло за счет обязательств по текущему налогу на прибыль, а именно на – 83,2% и прочим обязательствам на 32,2%.

Основной рост по пассивам отмечается по выпущенным долговым обязательствам на 317,4% и по резервам на возмещение потери по условиям обязательственного кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон на 93,7%.



Рисунок 2.3 – Анализ пассивов ПАО Сбербанк за 2015-2017гг., в млн. руб.

Из рисунка 2.3 можно увидеть, что основная доля пассивов приходится на средства клиентов, не являющимися кредитными организациями и вклады (средства) физических лиц, в т.ч. индивидуальных предпринимателей.

Таблица 2.6 – Анализ капитала

млн.руб.

Показатели	Анализируемый период			Отклонения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	В %	+, -
Уставный капитал	87,7	87,7	87,7	100	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	7,9	7,9	15,3	193,7	7,4
Эмиссионный доход	232,6	232,6	232,6	100	0
Фонд переоценки офисной недвижимости	66,3	60,8	60,8	91,7	-5,5
Фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи	24	35,3	35,3	147,1	11,3
Фонд накопленных курсовых разниц	19,8	26,4	26,4	133,3	6,6
Изменения в учете обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	1,1	1,3	1,3	118,2	0,2
Нераспределенная прибыль	2435,7	3058,6	3058,6	125,6	622,9
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам банка	2818,1	3432,0	3432,0	121,8	613,9
Неконтрольная доля участия	3,5	4,0	4,0	114,3	0,5
Итого собственных средств	2821,6	3436,0	3436,0	121,8	614,4

Таким образом, уставной капитал ПАО Сбербанк за анализируемый период остался на прежнем уровне 87,7 млн.руб., Собственные акции, выкупленные у акционеров возросли на 93,7% или на 7,4 млн. руб., эмиссионный доход остался на прежнем уровне. Фонд переоценки офисной недвижимости сократился на 8,3%, фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи возрос на 47,1%, фонд накопленных курсовых разниц увеличился на 33,3%, нераспределенная прибыль возросла на 25,6%.

В целом собственные средства принадлежащие акционерам возросли на 21,8%, неконтрольная точка участия на 14,3%. И в итоге собственные средства увеличились на 21,8%.

Таблица 2.7 – Достаточность капитала,

%

Показатели	Анализируемый период			Отклонения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	В %	+, -
Достаточность капитала Н1.1 (мин. 4,5%)	7,9	10,7	9,9	125,3	2
Достаточность капитала Н1.2 (мин. 6,0%)	7,9	10,7	9,9	125,3	2
Достаточность капитала Н1.0 (мин. 8,0%)	11,9	14,9	13,6	114,2	3

Показатели по достаточности капитала Н1.1 возросли на 25,3% или на 2 пункта, по Н1.2 также на 25,3% или на 2 пункта и по Н1.0 на 14,2% или на 3 пункта.

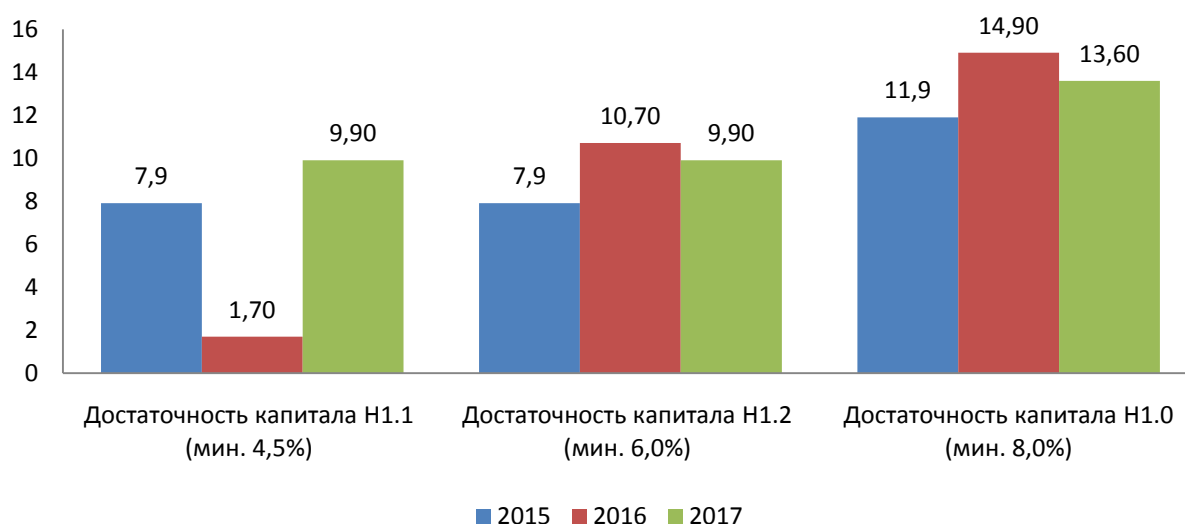


Рисунок 2.4 – Достаточность капитала ПАО Сбербанк за 2015-2017гг., %

То есть данные показатели характеризует способность банка нивелировать возможные финансовые потери за свой счет, не в ущерб своим клиентам.

2.3 Оценка финансовых результатов деятельности ПАО Сбербанк

Таблица 2.8 – Анализ финансовых результатов ПАО Сбербанк

млрд.руб.

Показатели	Анализируемый период			Отклонения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	В %	+, -
Чистый процентный доход	1 121 094	1 213 022	1 126 344	100,4	5 250
Чистый комиссионный доход	318 624	315 498	354 873	111,3	36 249
Чистый доход/расход от валютной переоценки и торговых операций	-19 182	-19 183	65 571	-341,8	84 753
Операционные доходы до совокупных резервов	1 440 816	1 401 343	1 673 136	116,1	232 320
Расходы/доходы по совокупным резервам	-256 980	-253 787	-287 444	111,8	-30 464
Операционные расходы	-514 921	-526 052	-537 762	104,4	-22 841
Прибыль до налога на прибыль	668 915	621 505	847 931	126,7	179 016
Чистая прибыль	516 988	498 289	674 115	130,3	157 127
Совокупный финансовый результат	576 834	558 507	684 524	118,6	107 690

Итак, показатели по финансовым результатам показывают чистый процентный доход ПАО Сбербанка увеличился на 0,4% или на 5250 млн.руб., чистый комиссионный доход также увеличился на 11,3% или на 36249 млн.руб. В целом чистая прибыль за анализируемый период возросла на 30,3% и совокупный финансовый результат улучшился на 18,6%. Или на 107690 млн.руб.

Таблица 2.9 – Анализ рентабельности ПАО Сбербанк

Показатели	Анализируемый период			Отклонения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	В %	+, -
Рентабельность активов (ROA)	0,9	2,1	2,9	322,2	2
Рентабельность капитала (ROE)	10,2	20,8	24,2	237,2	14
Спред (доходность активов минус стоимость заимствований)	4,1	5,3	5,6	136,6	1,5
Чистая процентная маржа (чистые процентные доходы к средневзвешенным активам, приносящим процентные доходы)	4,4	5,7	6,0	136,4	1,6
Операционные расходы к операционному доходу до резервов (CIR)	43,7	39,7	35,2	80,5	-8,5
Отношение кредитов и авансов клиентам после вычета резервов на обесценение к текущим счетам и срочным депозитам физических и корпоративных клиентов, а также сберегательных сертификатов	91,9	90,6	91,6	99,7	-0,3
Коэффициент достаточности базового капитала 1-го уровня (Базель III/Базель I)	8,91	10,2	11,4	127,9	2,49
Коэффициент достаточности общего капитала (капитал 1-го и 2-го уровня) (Базель III/Базель I)	12,61	12,0	13,0	103,1	0,39
Отношение собственных средств к активам	8,7	11,1	12,7	146,0	4
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле	5,0	4,4	4,2	84	-0,8
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентам к неработающим кредитам (разы)	1,2	1,6	1,7	141,6	0,5
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентам к кредитному портфелю до резервов на обесценение	6,0	7,0	7,1	118,3	1,1

У ПАО Сбербанка рентабельность активов составляет в 2017г. 2,9, по сравнению с 2015г. рост составляет 222,2% или на 2 пункта, рентабельность капитала составляет в 2017г. 24,2, а в 2015г. было 10,2%, здесь рост составил на 137,2 % или на 14 пунктов. Коэффициенты достаточности увеличились, так базовый капитал 1-го уровня возрос на 27,9%, коэффициент достаточности общего капитала на 3,1%. Отношение собственных средств к активам возросло на 46,0%. Таким образом, показатели финансового положения ПАО Сбербанка в целом показывают положительные результаты.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 ПРОБЛЕМЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО СБЕРБАНК

3.1 Проблемы деятельности ПАО Сбербанк

Следовательно, на основе сделанного анализа были выявлено следующее:

– Чистая прибыль Группы Сбербанка России по МСФО в 2017 году выросла до 748,7 млрд. рублей, что на 38,2% выше показателя 2015 года. Кредиты юридическим лицам сократились на 2,3%, кредиты физическим лицам наоборот увеличились, рост составил 19,1%. По вложениям в ценные бумаги отмечается также отмечается рост и составляет 11,2%. – По средствам юридических отмечается, произошло снижение на 16,3%, а средства физических лиц наоборот возросли, рост составил 11,6%. Собственные средства банка возросли на 45,2%. Соответственно увеличились и капитал базовый на 50,6%, капитал основной на 50,6% и общий капитал на 38,7%.

– Анализ активов в таблице показал, что активы за анализируемый период сократились на 9,6% или на сумму -2449312 млн. руб. Основное снижение произошло по требованиям по текущему налогу на прибыль, а именно на 89%, также сократились средства кредитных организаций в ЦБ РФ на 22,5% и по прочим активам на 20%. Остальные же показатели по активам наоборот улучшились, в частности финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток возросли на 51,8%, Долгосрочные активы, предназначенные для продажи на 92,8%, отложенный налоговый актив возрос на 52,6%, чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения на 18,25 и также возросли самые ликвидные активы, а именно денежные средства, здесь рост произошел на 56,4% или на 226706 руб.

– Проведенный анализ пассивов показал также сокращение за анализируемый период 20,7%. Основное снижение пассивов произошло за счет обязательств по текущему налогу на прибыль, а именно на – 83,2% и прочим обязательствам на 32,2%. Основной рост по пассивам отмечается по

выпущенным долговым обязательствам на 317,4% и по резервам на возмещение потери по условиям обязательственного кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон на 93,7%.

– Уставной капитал ПАО Сбербанк за анализируемый период остался на прежнем уровне 87,7 млн.руб., Собственные акции, выкупленные у акционеров возросли на 93,7% или на 7,4 млн. руб., эмиссионный доход остался на прежнем уровне. В целом собственные средства принадлежащие акционерам возросли на 21,8%, неконтрольная точка участия на 14,3%. И в итоге собственные средства увеличились на 21,8%.

Показатели по достаточности капитала Н1.1 возросли на 25,3% или на 2 пункта, по Н1.2 также на 25,3% или на 2 пункта и по Н1.0 на 14,2% или на 3 пункта. То есть данные показатели характеризует способность банка нивелировать возможные финансовые потери за свой счет, не в ущерб своим клиентам.

– Показатели по финансовым результатам показывают что чистый процентный доход ПАО Сбербанк увеличился на 0,4% или на 5250 млн.руб., чистый комиссионный доход также увеличился на 11,3% или на 36249 млн.руб. В целом чистая прибыль за анализируемый период возросла на 30,3% и совокупный финансовый результат улучшился на 18,6%. Или на 107690 млн.руб.

– У ПАО Сбербанк рентабельность активов составляет в 2017г. 2,9, по сравнению с 2015г. рост составляет 222,2% или на 2 пункта, рентабельность капитала составляет в 2017г. 21,2, а в 2015г было 10,2%, здесь рост составил на 137,2 % или на 14 пунктов. Коэффициенты достаточности увеличились, так базовый капитал 1-го уровня возрос на 27,9%, коэффициент достаточности общего капитала на 3,1%. Отношение собственных средств к активам возросло на 46,0%.

– По итогам 2017 года коэффициент достаточности базового капитала 1-го уровня, рассчитанный в соответствии с требованиями Базеля III, составил 11,4%. Коэффициент достаточности общего капитала, рассчитанный в

соответствии с требованиями Базеля III, на конец 2017 года составил 13,0%, что заметно превышает минимальный уровень, установленный Базельским комитетом (8%). В 2017 году коэффициенты достаточности капитала продемонстрировали рост по сравнению с 2016 годом, который объясняется опережающим ростом собственных средств Группы по сравнению с ростом активов, взвешенных по риску.

Итак, анализ показал, что Сбербанк обеспечивает стабильный высокий доход и эффективность, хотя и есть снижения по активам и пассиву банка. В целом Сбербанк показал высокие показатели по рентабельности и доходности. Темпы роста активов существенно превысили средний по рынку, при этом удалось сохранить высокое качество кредитного портфеля не смотря на кризисную ситуацию в стране.

Проанализировав деятельность ПАО Сбербанка, также были выявлены ряд проблем, такие как:

- 1) Сокращение активов банка;
- 2) иногда уступает по качеству обслуживания клиентов и медленно принимает решения;
- 3) несмотря на значительные достижения в области кибербезопасности, все же они существуют;
- 4) текущая технологическая платформа основана не на самых современных ИТ- системах и процессах, а создание новой платформы занимает много времени, что снижает скорость сокращения разрыва с технологическими компаниями по показателю скорости вывода продуктов на рынок. Несмотря на повышение производительности, в условиях активного роста бизнеса банк не смог полностью реализовать свой потенциал по автоматизации и оптимизации затрат.

Поэтому в следующем параграфе выпускной квалификационной работы будут внесены предложения по устранению вышеназванных проблем.

3.2 Предложения по совершенствованию деятельности ПАО Сбербанк

1) Поскольку проделанный анализ выявил уменьшение активов банка, то Сбербанку можно предложить следующие мероприятия, такие как:

- увеличения кредитного портфеля банка;
- улучшение качества активов с сохранением их на балансе банка.

В целях увеличения кредитного портфеля, для начала проанализируем сам кредитный портфель Сбербанка.

Таблица 3.1 – Анализ кредитного портфеля ПАО Сбербанк

млн.руб.

Показатели	Анализируемый период			Отклонения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	В %	+, -
Коммерческое кредитование юридических лиц	10368,0	9916,2	10468,1	100,9	100,1
Специализированное кредитование юридических лиц	4590,7	3717,0	3706,5	80,7	-884,2
Жилищное кредитование физических лиц	2554,6	2750,9	3190,6	124,8	636
Потребительские и прочие ссуды физическим лицам	1681,8	1574,1	1725,9	102,6	44,1
Кредитные карты и овердрафты	587,2	586,9	678,9	115,6	91,7
Автокредитование физических лиц	142,0	119,8	121,2	85,3	-20,8
Итого кредитов и авансов клиентам до вычета резерва под обесценение кредитного портфеля	19924,3	18664,7	19891,2	99,8	-33,1

Совокупный кредитный портфель до вычета резервов под обесценение сократился за анализируемый период на 0,2% до 33,1 трлн. руб. Кредиты юридическим лицам выросли на 0,9%. Их доля в общем кредитном портфеле в 2017 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 0,6% и составила 52,6%

(2015: 52,0%), главным образом за счет увеличения доли жилищного кредитования в общем кредитном портфеле (16,0% против 12,8% в 2015г.). (см. рис. 3.1)

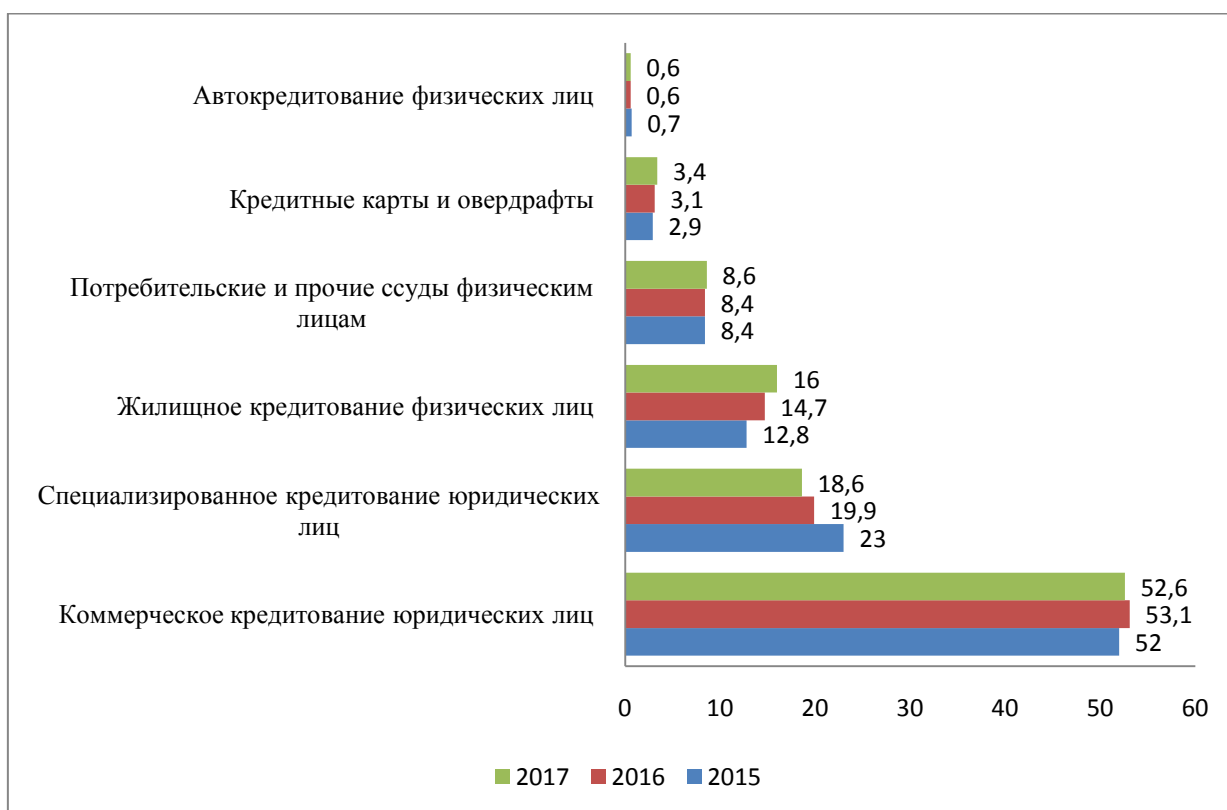


Рисунок 3.1 – Структура кредитного портфеля ПАО Сбербанк за 2015г.-2017г., в %

Портфель розничных кредитов вырос за год на 13,6% и составил 5,7 трлн. руб. Драйвером роста розничного портфеля послужило жилищное кредитование, рост которого составил 16,0% в 2017 году. В 2017 году доля жилищного кредитования несколько повысилась и продолжила занимать наибольшую долю в розничном портфеле – 55,8% против 54,7% в 2015 году. Доля Сбербанка на российском рынке ипотечного кредитования достигла 55,6%. Рост жилищного кредитования поддержали и все остальные виды розничного кредитования. Так, кредитные карты и овердрафты показали рост на 15,6%, потребительские и прочие ссуды физическим лицам показали рост на 2,6% в 2017 году.

Итак, как видно кредитный портфель банка за три года не вырос, а наоборот идет тенденция к сокращению. Поэтому Сбербанку необходимо

улучшить и увеличить качество кредитный портфель, в частности можно проводить оценку кредитного портфеля банка, например использовать метод коэффициентов. В оценке кредитного портфеля на основе этого метода можно выделить два направления:

- количественный анализ;
- качественный анализ.

Количественный анализ кредитного портфеля банка основан на финансовых коэффициентах. Среди используемых коэффициентов можно выделить две группы:

- характеризующие доходность кредитного портфеля;
- характеризующие качество кредитного портфеля.

К группе коэффициентов, характеризующих доходность кредитного портфеля, можно отнести несколько ключевых:

$$\text{Коэффициент прибыльности} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Активы}} * 100 \%$$

$$\text{Доходность на капитал} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Капитал}} * 100 \%$$

$$\text{Коэф. рентаб. кредитного портфеля} = \frac{\text{Доходы по кредитам}}{\text{Выданные ссуды и межбанк—е кредиты}} * 100 \%$$

Таблица 3.2 - Расчет коэффициентов

Наименование	Норматив	2016	2017	2016
Коэффициент прибыльности	Среднее значение - 3-5, в кризис -5 %	2,0	2,3	2,9
Доходность на капитал	Минимально необходимый уровень показателя 5%	5,1	4,8	6,5
Коэффициент рентабельности кредитного портфеля	Не менее 1,5%	1,3	1,3	1,5

Итак, как видим коэффициент прибыльности в 2017г. увеличились по сравнению с 2015г., но все равно данный показатель низкий. Доходность капитала выше минимального необходимого уровня показателя 5%, а именно в

2017г. 6,5%, коэффициент рентабельности кредитного портфеля в 2017г. составляет 24,2%

Данные рассчитанные коэффициенты свидетельствуют об уровне доходности кредитного портфеля и характеризуют эффективность решений, принятых управляющими. Другими словами, чем больше объем выданного кредитного портфеля банка, тем выше его доходность (в динамике), тем эффективнее менеджмент. Итак, данный анализ подтвердил, что Сбербанку необходимо работать над кредитным портфелем.

Итак, в таблице видно, что Сбербанк сократил выдачу кредитов юридическим лицам и по автокредитованию, поэтому Сбербанку можно предложить увеличить данные линейки по кредитованию.

Улучшение качества активов с сохранением их на балансе банка, а именно повышение вероятности получения средств по активам. Для этого можно предложить следующие меры:

- активные усилия со стороны банка, направленные на получение средств по долгам;
- повышение платежеспособности должника за счет изменения графика обслуживания обязательств по долгу, а также консультирование по вопросам долга и их рационального использования;
- получение дополнительного или более существенного залогового обеспечения долговых обязательств.
- определит лимит выдачи кредитов физическим лицам и юридическим лицам по низкой ставке.

2. Иногда уступает по качеству обслуживания клиентов и медленно принимает решения.

В целях устранения данной проблемы Сбербанку необходимо периодически проводить анкетирование, опрос и мониторинг по качеству обслуживания клиентов. Поскольку вопросы качества обслуживания всегда стоят на первом месте. Можно сказать, что от этого зависит репутация и будущее любой компании. Хотелось бы также отметить, что Сбербанк над

качеством обслуживания работает, но все же бывают такие ситуации когда клиент не доволен, и поэтому работа над качеством обслуживания является также первоочередным вопросом в улучшении деятельности Сбербанка. Работа над качеством обслуживания позволит избежать конфликтные ситуаций и сократить возможность их появления. Если каждая организация будет совершенствовать клиентский сервис, учитывать прошлые ошибки и постарается их не допускать, то не исключено, что количество лояльных клиентов заметно увеличится.

3. Несмотря на значительные достижения в области кибербезопасности, все же они существуют.

Необходимо обеспечить максимальную кибербезопасность. Хотя Сбербанк уже сейчас является лидером в кибербезопасности. Но все же ожидаются что попытки кражи средств клиентов, увеличившиеся за последние годы в 5 раз, вырастут еще в 10 раз к 2020 году. Вырастет и количество DDoS – атак. Поэтому Сбербанк должен обеспечить максимальную безопасность средств и данных своих клиентов, а также банковских продуктов и разработок. Так помимо создания центра постоянного мониторинга для борьбы с атаками, создается специальная платформа поиска угроз, Антифрод 360, также проводятся обучения сотрудников, клиентов и партнеров современными способами предотвращения киберпреступлений.

4. Текущая технологическая платформа основана не на самых современных ИТ- системах и процессах, а создание новой платформы занимает много времени, что снижает скорость сокращения разрыва с технологическими компаниями по показателю скорости вывода продуктов на рынок. Несмотря на повышение производительности, в условиях активного роста бизнеса банк не смог полностью реализовать свой потенциал по автоматизации и оптимизации затрат.

Итак, одной из ключевой задачей для банка является наращивание масштабы бизнеса, повышать прибыльность и эффективность при одновременном увеличении гибкости, скорости и клиентоориентированности

на основе внедрения новых технологий и воспитания нового качества людей. Достичь это возможно прежде всего, с помощью формирования лучшего клиентского опыта, причем не только в финансовой сфере, но и в других индустриях, через интеграцию современных технологий во все продукты, услуги и процессы банка, а также за счет развития эффективного управления и развития лучших сотрудников.

Необходимо закончить технологическую трансформацию текущего финансового бизнеса, поддерживая при этом функциональность и надежность существующих ИТ-систем, завершить создание новой платформы и перевести на нее весь бизнес. Также необходимо построить основу экосистемы в нефинансовых отраслях.

Поскольку клиентская база – отношения с клиентами, данные знания о них являются основой успешности бизнеса и конкурентным преимуществом. Поэтому целью является обеспечить возможности для экономии времени и денег клиента как в финансовой сфере, так и в других сферах его жизни. Поэтому какие бы продукты не разрабатывает, то необходимо начинать с понимания их конечных потребностей и выработки оптимального клиентского опыта на базе клиентской аналитики, дизайн - мышления, современных технологий и лучшего опыта ведущих компаний мира. Потому предлагается расширять и совершенствовать продуктовую и сервисную линейку.

Для розничных клиентов:

- предлагать лучшие на рынке карточные расчетные продукты.
Услуги долгосрочного финансового планирования, позволяющие управлять текущими доходами и расходами, а также формировать индивидуальные инвестиционные портфели.
- совершенствовать экосистему P2P – переводов;
- необходимо внедрить новый сервис «Кредитный потенциал» – индивидуальный и управляемый лимит для каждого клиента с

мгновенной выдачей и без необходимости вносить дополнительную информацию.

Для корпоративных клиентов:

- улучшать площадку «Сбербанк Старт», которая должна помочь предпринимателям открывать и развивать;
- реализовать моментальные расчеты между всеми розничными и корпоративными клиентами;
- предлагать клиентам моментальные кредиты за счет предварительно одобренных лимитов;
- предлагать и совершенствовать лучшие на рынке зарплатные продукты;
- усиливать отраслевую экспертизу и предлагать специализированные кредитные продукты;
- запустить продукты по финансированию государственного – частного партнерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе данной работы были рассмотрены существующие на сегодняшний день представления о сущности, направлениях, методах и инструментов совершенствования деятельности кредитной организации, которым была посвящена первая глава выпускной квалификационной работы.

Во второй главе был произведен анализ деятельности ПАО Сбербанк.

В третьей главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены проблемы по совершенствованию деятельности и их пути решения. Так же были предложены мероприятия по совершенствованию деятельности ПАО Сбербанк.

Экономический анализ ПАО «Сбербанк России», проведенный за период с 2015 по 2017 гг., позволяет сделать следующие выводы:

1) ПАО «Сбербанк России» - российский коммерческий банк, один из крупнейших банков России и Европы. Универсальный банк, предоставляющий широкий спектр банковских услуг. Контролируется Центральным банком Российской Федерации.

2) Наибольшую долю активов баланса в анализируемый период составляет чистая ссудная задолженность (74,35% по состоянию на 01.01.2017 г.). Наибольшую долю пассивов баланса в период с 01.01.2015 г. до 01.01.2016 г. составляют средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, по состоянию на последнюю отчетную дату их удельный вес составил 78,05%. Доля источников собственных средств в валюте баланса составила 10,25% на 01.01.2016 г. В целом валюта баланса ПАО «Сбербанк России» увеличилась и составила 22 706 916 млн. рублей.

Все проблемы для банка во многом были обусловлены такими факторами, как неблагоприятная сырьевая конъюнктура, в частности значительное падение цен на нефть, действие международных секторальных санкций, введенных против России и снижение потребления домохозяйств.

Автором были предложены следующие мероприятия:

Внедрение нового сервиса «Кредитный потенциал»– индивидуальный и управляемый лимит для каждого клиента с мгновенной выдачей и без необходимости вносить дополнительную информацию.

Совершенствовать экосистему P2P – переводов;

Улучшать площадку «Сбербанк Старт», которая должна помочь предпринимателям открывать и развивать.

Реализовать моментальные расчеты между всеми розничными и корпоративными клиентами.

Предлагать клиентам моментальные кредиты за счет предварительно одобренных лимитов.

Предлагать и совершенствовать лучшие на рынке зарплатные продукты.

Усиливать отраслевую экспертизу и предлагать специализированные кредитные продукты.

Запустить продукты по финансированию государственного – частного партнерства.

Предложенные мероприятия приведут к росту прибыли ПАО «Сбербанк России», а также к улучшению финансового состояния и усовершенствованию деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 № 14-ФЗ // СПС Консультант плюс
2. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 3 февраля 1996 года № 17-ФЗ (в ред. от 29.12. 2014) // СПС Консультант плюс
3. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10 июля 2013 г. № 86-ФЗ (в ред. от 29.12.2014) // СПС Консультант плюс
4. Федеральный закон «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» - ФЗ № 177 от 23 декабря 2003г.
5. Положение Банка России от 29 марта 2004 года № 255-П "Об обязательных резервах кредитных организаций" (с учетом изменений).
6. Ашмарина, Е.М. Банковское право: науч.изд. /Ф.К. Гизатуллин, Г.Ф. Ручкина - М.: Юрайт, 2015. 244 с.
7. Батракова, Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. М.: Логос, 2011. 368 с.
8. Банковская система России. Настольная книга Банка (книга 1, 2, 3).
9. Российские банки: прошлое и настоящее: учеб.пособие / С.В. Бажанов, М.Х. Лapidус, Ю.И. Львов, Л.С Тарасевич; - СПб.: КультИнформПресс, 2014. 132 с.
10. Белозеров, С.А. Банковское дело: учебное пособие для вузов / О.В. Мотовилов .2016. - М.:Экономика, 2016. – 312 с.
11. Брагин Н.Г. Банковское дело: стратегическое руководство. М.: Консалтбанкир, 2014. 555 с
12. Бурлачков, С.В. Политика Банка России: тенденции и противоречия: учеб. / М.: Экономист. - 2014. 26 с.

13. Валенцева, Н. И. Банковская система в современной экономике: учебное пособие / под ред. О. И. Лаврушина. М.: Юрайт, 2012. 48 с.
14. Панова, Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 272 с.
15. Турбанов, А.В. Российская банковская система на современном этапе: учеб. / М.: Деньги и кредит. - 2016. 7 с.
16. Тютюнник, С.А. Банковское дело: операции, технологии, управление. - М.: Альпина, 2016. - 682с.
17. Тавасиев, А.М. Банковское дело : учебное пособие / - М.: Юрайт, 2016. 74 с.
18. Банковский менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям /Под ред. Е.Ф. Жукова.- 3-е изд. перераб. и доп. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 303с.
19. Эзрох, Ю.С. Коммерческие банки в условиях конкуренции: между нормативами и обязательствами перед клиентами // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. - 2013. 76 с.
20. Банковское право / Отв. ред. Попондопуло В.Ф. и Петров Д.А. - М.: Юрайт, 2015.
21. Жуков Е. Ф., Эриашвили Н. Д. Банковское дело / 4-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
22. Карпов А. В. Анализ проводимой Банком России политики в рамках развития платежной системы Российской Федерации / А. В. Карпов, Е. В. Мазикова. // Молодой ученый, - 2014. - № 20. - С. 282-284.
23. Сологубов А. С. Банковская деятельность: услуги / А. С. Сологубов // Банковские услуги, - 2014. - № 9. - С. 25-27 49. Тосунян Г. А. О перспективах банковской системы Российской Федерации / Г. А. Тосунян // Деньги и кредит, - 2014. - № 5. - С. 5-9
24. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации-<http://www.cbr.ru/>

25. Официальный сайт Сбербанка России
<http://www.sberbank.com/ru>
26. Официальный сайт ПАО Сбербанк // Акционерам и инвесторам // Показатели финансовой отчетности // Финансовая отчетность РСБУ [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>
27. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Сбербанк России» и его дочерние организации за 2016 год. - Режим доступа:
http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/noarchive-ru/Word_Rus_YE2016_y.pdf
28. Финансовое состояние организации, факторы его определяющие, [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
29. Обзор банковского сектора Российской Федерации № 172 за февраль 2017 года [Электронный ресурс] - Режим доступа:
http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/obs_1702.pdf
30. Научная электронная библиотека КиберЛенинка:
<https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kachestva-bankovskogo-servisa>